

学校编码：10384

学号：17920111150737



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

财务共享服务中心构建研究

——基于 Y 银行的案例研究

A Research on Financial Shared service center construction

——A Case Study Based on Y Bank

黄哲芳

指导教师姓名：李常青 教授

专 业 名 称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2014 年 4 月

论文答辩日期：2014 年 5 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2014 年 6 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

经济全球化进程的加快和网络信息技术的广泛应用，使得社会经济结构和生产消费方式发生了重大变化，企业间竞争更加激烈，兼并收购日益增多。在这样的背景下，跨国公司以及国内大型企业集团得到了高速的发展，企业跨国跨区域经营日益普遍。随着企业规模的发展壮大以及分支机构的不扩张，原有分散式组织管理模式越来越凸显出劣势，主要表现为规模不经济，管理成本居高不下，集团管控和协调难度加大，政策执行力差，低效率等问题。在这种形势下，一种新型的管理理念和组织形式应运而生，这就是共享服务模式。

财务共享服务起源于二十世纪八十年代，通过把内部不同的事业单元之间相同的、重复设置的流程集中到独立的共享服务中心处理，借助规模效应推动效率的提升和成本的节约。大量的研究表明财务共享服务中心是当前最佳的财务管理解决方案。

本文运用理论与案例分析相结合的方法，以 Y 银行实施财务共享、组织流程再造为案例，深入探索了在信息化环境下如何建立财务共享服务中心，再造财务流程，加强财务管控，降低运营成本。本文首先阐述财务共享服务相关理论，国内外的研究现状和发展趋势，构建了财务共享服务的理论框架。其次以 Y 银行为例进行案例分析，研究了 Y 银行原有财务管理体制及存在的问题，详细分析了 Y 银行实施财务共享的背景、目标和方案，对 Y 银行实施财务共享服务的成效进行评估，并指出 Y 银行财务共享服务中心运营存在的问题。在此基础上，提出了 Y 银行完善共享服务中心建设的具体建议。本文希望能够通过对 Y 银行财务共享服务中心建设的研究，为财务共享服务研究总结实证经验，对国内其他金融机构和企业集团财务共享服务中心构建和运行提供有实践意义的参考和借鉴，推动我国企业财务管理能力的提升。

【关键词】财务共享服务、流程再造、财务管理

Abstract

With the accelerating process of economic globalization and the wide application of network information technology, social economic structure and consumption pattern has undergone major changes, more fierce competition、mergers and acquisitions have increased between companies. In this context, transnational corporations and domestic conglomerates have witnessed fast development, Enterprise operations are increasing frequently across the region and country. With the development and expansion of business scale and branch, previously decentralized organization and management models highlight the disadvantages, mainly in the diseconomies of scale, the high administrative costs, group control and coordination difficulties, poor policy execution and low efficiency. In this situation, a new management philosophy and organizational forms came into being, and this is a shared services model.

Financial shared services originated in the 1980s, by moving the same and repeatable setting process of the different business units with into separately shared service center, financial shared services promote efficiency gains and cost savings with the economies of scale. Financial shared service center is recognized as the current best financial management solution.

This paper combine theoretical research and practical exploration of methods, make the financial shares and organizational reengineering of Y bank as an example, explores in depth how to establish financial shared service center, reengineer the financial process, strengthening financial management and reduced operating costs under the information environment. At First, this paper describes the theory of financial shared services, research status and development trends at home and abroad, and theoretical framework for financial shared services. Secondly, followed by an empirical analysis of the Y bank, this paper studied financial management system and the existing problems, and detailed analysis of the financial y banks shared background, objectives and programs, to assess the effectiveness of financial shared services y banks, noting that the problems of Y bank financial shared service center operations. On this basis, y Bank had been put forward specific recommendations improve shared service center building.

Through the research experiences of Y banking in financial shared services center construction and operation, the paper provide practical reference to domestic financial institutions and conglomerates in financial shared services center construction, and promoting the improvement of financial management of enterprise group in China.

Key Words: Financial shared Service; Organization Reengineering; Financial Management

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容和方法	2
1.2.1 研究思路	2
1.2.2 结构安排	3
2 财务共享服务相关理论	4
2.1 财务共享服务理论	4
2.2 财务管理理论	9
2.2.1 委托代理理论	9
2.2.2 内部控制理论	9
2.3 ERP 理论	10
2.4 流程再造理论	12
3 Y 银行财务管理概况	14
3.1 Y 银行基本情况	14
3.1.1 Y 银行业务结构	14
3.1.2 Y 银行经营状况	15
3.1.3 行业发展趋势与经营管理战略分析	16
3.2 财务管理体制	17
3.2.1 财务组织架构及管理模式	17
3.2.2 财务管理整体情况	19
3.3 财务管理信息系统现状	21
3.4 Y 银行财务管理现状分析	22
4. Y 银行实施财务共享研究	25
4.1 实施财务共享的背景、目标和意义	25
4.1.1 实施财务共享的背景	25
4.1.2 实施财务共享的目标	25
4.1.3 建立财务共享服务中心的战略意义	26

4.2 实施共享服务的总体思路	29
4.3 财务共享服务方案设计	31
4.3.1 组织机构设置和职能调整	31
4.3.2 财务管理系统整体架构和业务处理流程	32
4.3.3 财务核算管理模式	37
4.3.4 业务流程再造及效果分析	39
4.4 Y 银行实施财务共享的效果评估	45
4.4.1 变革财务组织，降低运营管理成本	45
4.4.2 提高政策执行力，强化财务管控	46
4.4.3 优化核算流程，实现业务处理标准化、流程化，提高业务处理效率	47
4.4.4 提升财务的决策支持能力	47
4.4.5 促进财务转型，财务管理工作重点从财务核算转向决策支持	48
4.5 Y 银行财务共享服务存在的问题分析	50
4.5.1 共享服务的范围仅局限于境内银行机构	50
4.5.2 运营管理体制机制还未健全，管理手段较单一	50
4.5.3 变革初期系统用户和财务人员体验下降，系统支持平台还需完善	51
5 Y 银行进一步完善财务共享服务的思路	53
5.1 适时扩展共享服务中心的职能和服务的机构范围	53
5.2 改革共享服务中心的管理体制，完善运营管理机制	53
5.3 加强培训、沟通和人员管理，持续应用先进技术优化信息系统平台	56
6 结论	58
参考文献	60
致谢	60

Contents

1 Preface	1
1.1 Research Background and significance	1
1.1.1 Background of Topics	1
1.1.2 Purpose of Significance	2
1.2 Research Contents and Methodology	2
1.2.1 Research Contents	2
1.2.2 Research structure	3
2 Theories of financial shared services	4
2.1 Theory of financial shared services	4
2.2 Theory of Financial Management	9
2.2.1 Principal-agent theory	9
2.2.2 Internal control theory	9
2.3 Theory of ERP	10
2.4 Theory of business process reengineering	12
3 Introduction of financial management in Y bank	14
3.1 Background of Y Bank	14
3.1.1 Business structures of Y bank	14
3.1.2 Operating conditions of Y bank	15
3.1.3 Analysis of business development and operational strategy	16
3.2 System of financial management	17
3.2.1 Financial organizational structure and management pattern	17
3.2.2 Current situation of financial management	19
3.3 Financial management information system	21
3.4 Analysis of current situation of Y bank's financial management	22
4 Research of financial sharing in Y Bank	25
4.1 Background、 purpose and significance of financial shared services	25
4.1.1 Background	25
4.1.2 Purpose	25
4.1.3 Strategic significance of financial sharing center	26
4.2 General concept of implementing financial sharing service	29
4.3 Project design of sharing service and process reengineering	31

4.3.1 Organization structure and function adjustment	31
4.3.2 Financial management system structure	32
4.3.3 Accounting and management control mode.....	37
4.3.4 Business process reengineering and effect analysis.....	39
4.4 The assessment of financial sharing in Y Bank	45
4.4.1 Reformation of financial organization and control of operational management cost.....	45
4.4.2 Boost execution and enhance financial control.....	46
4.4.3 Optimization of process.....	47
4.4.4 Strengthen the strategy support decision	47
4.4.5 Promote the financial transition	48
4.5 Analysis of financial sharing service in Y Bank	50
4.5.1 shared service confined to domestic banking institutions	50
4.5.2 Improvement of Operational management mode.....	50
4.5.3 Reformation management	51
5 The thought train for promote financial shared services of Y bank	53
5.1 The further expand of shared services	53
5.2 The Improving and perfecting the operation and management model	53
5.3 Management change need to be strengthened.....	56
6 Conclusions.....	58
References.....	60
Thanks.....	61

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

随着经济全球化进程的加快和网络信息技术的广泛应用，社会经济结构、生产消费方式发生了重大变化，企业间竞争更加激烈，兼并收购日益增多。在这样的背景下，跨国公司以及国内大型企业集团得到了高速发展，企业跨国跨区域经营日益普遍。随着企业规模的发展壮大以及分支机构的不扩张，原有分散式组织管理模式越来越凸显出劣势，主要表现在传统组织管理模式规模不经济，管理成本居高不下，集团管控和协调难度加大，政策执行力差，低效率。在这种形势下，一种新型的管理理念和组织形式应运而生，这就是共享服务模式。

共享服务起源于二十世纪八十年代，由美国通用、福特等大型制造业企业集团提出，通过把内部不同的事业单元之间相同的、重复设置的流程集中到独立的共享服务中心处理，借助规模效应推动效率的提升和成本的节约。在之后的三十年间，随着共享理念和实践应用的进一步发展，依托信息化手段的提升，共享模式在全球得到广泛的应用，欧美发达国家半数以上的跨国公司已经建立了共享服务中心。在中国，共享服务的思想在跨国公司和国内大型企业得到广泛的传播，越来越多的跨国企业在中国投资于共享服务中心，以提升企业整体竞争力，而中国本土的大型企业，特别是金融、服务、交通运输、电信和制造行业，也纷纷开始设立财务共享服务中心。

财务共享服务中心被公认为当前最佳的财务管理解决方案。它以企业长期发展战略为起点，以财务价值创造活动为中心，通过对企业一个或多个地点的人员、技术和流程的有效整合，重新调整相关组织机构、人员的财务职能，将大量同质性、日常性的交易和事务集中于共享服务中心，实现财务记录和报告的集中化、标准化、流程化处理。^[1]根据 ACCA 和德勤联合发布的《中国企业财务共享服务现状与展望》报告显示，总体而言，中国企业已经形成共识：应

用财务共享模式、借助流程标准化、能够提高财务流程效率，提升企业整体价值。

1.1.2 研究意义

我国企业传统的管理模式仍在财务管理工作中占据主导地位。在财务管理领域，传统的财务管理难度不断加大，组织结构、管理模式、业务流程、管理工具等已经逐渐不适应企业高速发展的需求。在这种形势下，迫切需要进行财务变革，在信息系统支持下，构建新的财务管理架构，优化财务流程，提升财务管控能力。

目前我国财务共享服务中心的设立，虽然已有不少成功案例，然而并不是所有的财务共享服务中心都能实现既定目标，仍有部分中心水土不服，运作低效。根据 ACCA 和德勤对中国企业财务共享服务的联合调研报告分析，“领先实践对于财务共享服务中心建立的帮助很大，能将成功的、先进的管理理念带给管理者。”因此，本文以 Y 银行实施财务共享、组织流程再造作为案例研究，结合笔者在 Y 银行计划财务管理工作切身经历，运用理论与实践探索相结合的方法，深入探索了在信息化环境下如何构建财务共享服务，高效组织财务工作，建立统一集中的财务管理体系。希望能够通过对 Y 银行财务共享服务中心建设的研究，总结成功经验和教训，对国内其他金融机构和企业集团财务共享服务中心构建和运行提供有实践意义的参考和借鉴，推动我国企业集团财务管理水平的提升。

1.2 研究内容和方法

1.2.1 研究思路

本文运用理论与实践探索相结合的方法，以财务共享服务基本理论和 Y 银行的实际案例为主要依据，深入探索了 Y 银行在信息化环境下如何建立财务共享服务中心，再造财务流程，加强财务管控，降低运营成本。本文首先阐述财务共享服务相关理论，国内外的研究现状和发展趋势，构建了财务共享服务的理论框架。其次以 Y 银行为例进行实证分析，研究了 Y 银行原有财务管理体制及存在的问题，详细阐述和分析了 Y 银行实施财务共享的背景、战略意义、

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库